

تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين: دراسة تطبيقية على شركات القطاع
الخاص بمدينة جدة

اسم الطالب
سليمان عبد العزيز الراجحي

الرقم الجامعي
232001714

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
6	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. أسئلة الدراسة:
9	1.5. أهداف الدراسة:
9	1.6. فرضيات الدراسة:
11	1.7. نموذج الدراسة:
11	1.8. منهجية الدراسة
13	1.9. الدراسة الميدانية:
15	1.10. مخطط المشروع المقترح:
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
18	2.1. المقدمة:
20	2.2. المتغيرات المستقلة:
21	2.3. المتغير التابع:
22	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:
23	2.5. الخاتمة:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولاً رقمياً متسارعاً فرض نفسه باعتباره أحد أهم المحركات الرئيسية لإعادة تشكيل بيئات الأعمال وأساليب الإدارة الحديثة، حيث أصبحت التقنيات الرقمية تمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والتطور التقني المتسارع. ولم يعد التحول الرقمي مجرد عملية تقتصر على استخدام التكنولوجيا أو أتمتة بعض الإجراءات التقليدية، بل أصبح تحولاً استراتيجياً شاملاً يمتد ليشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية، وإعادة هيكلة النظم التنظيمية، وتطوير أساليب اتخاذ القرار، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات. وفي هذا السياق، أدركت المؤسسات أن الاستثمار في التقنيات الرقمية يمثل استثماراً طويل الأجل في استدامة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، خاصة في ظل الثورة الصناعية الرابعة وما صاحبها من تطورات كبيرة في تقنيات الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والأنظمة الذكية التي أصبحت تؤثر بصورة مباشرة في مختلف الوظائف الإدارية.

وتشكل إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات التي تأثرت بالتحول الرقمي، نظراً لارتباطها المباشر بالعنصر البشري الذي يمثل رأس المال الحقيقي لأي منظمة. فقد انتقلت إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي الذي كان يقتصر على تنفيذ الإجراءات الإدارية المتعلقة بالتوظيف والرواتب والإجازات وشؤون العاملين، إلى دور استراتيجي يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية في استقطاب الكفاءات، وإدارة الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي، والتدريب الإلكتروني، وإدارة المواهب، وتحليل بيانات العاملين، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة. وقد أسهم هذا التحول في رفع جودة الخدمات المقدمة للعاملين، وتسريع الإجراءات الإدارية، وتحسين دقة البيانات، وتقليل الأخطاء البشرية، وزيادة كفاءة عمليات اتخاذ القرار المبني على البيانات، الأمر الذي انعكس بصورة إيجابية على الأداء التنظيمي والإنتاجية داخل المؤسسات.

ويُنظر إلى التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية باعتباره أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين إنتاجية العاملين، إذ تتيح الأنظمة الرقمية بيئة عمل أكثر مرونة وسرعة وكفاءة، كما تساعد في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز العمليات الإدارية الروتينية، مما يمنح العاملين فرصة أكبر للتركيز على المهام ذات القيمة المضافة والإبداع والابتكار. كذلك تساهم التطبيقات الرقمية في تعزيز التواصل الداخلي بين الإدارات والعاملين، وتحسين عمليات تبادل المعرفة، ودعم التعلم المستمر، وتوفير منصات تدريبية

إلكترونية تتناسب مع احتياجات الموظفين، إضافة إلى تمكين المديرين من متابعة الأداء بصورة لحظية من خلال مؤشرات قياس دقيقة تساعد في اكتشاف نقاط القوة ومعالجة جوانب القصور بشكل سريع، وهو ما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الكفاءة الفردية والجماعية داخل المنظمة.

وتزداد أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص، نظرًا لما تواجهه هذه الشركات من تحديات تنافسية متزايدة على المستويين المحلي والعالمي، حيث تسعى باستمرار إلى تحسين إنتاجيتها، وخفض تكاليفها التشغيلية، وتعزيز قدرتها على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها. وفي هذا الإطار، أصبحت الأنظمة الرقمية الحديثة أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها إدارات الموارد البشرية لتحقيق التكامل بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات العاملين، من خلال تبني حلول تقنية تسهم في تحسين جودة بيئة العمل، ورفع مستويات الرضا الوظيفي، وتحقيق العدالة والشفافية في تقييم الأداء، وتطوير الكفاءات البشرية بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي وسوق العمل الحديث.

وتحتل مدينة جدة بمكانة اقتصادية متميزة داخل المملكة العربية السعودية، إذ تُعد من أكبر المراكز الاقتصادية والتجارية والاستثمارية، وتضم عددًا كبيرًا من شركات القطاع الخاص العاملة في مختلف المجالات الصناعية والتجارية والخدمية واللوجستية، الأمر الذي يجعلها بيئة مناسبة لدراسة تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين. كما أن هذه الشركات تشهد توسعًا ملحوظًا في تبني المبادرات الرقمية انسجامًا مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أولت اهتمامًا كبيرًا بالتحول الرقمي باعتباره أحد المحاور الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، وتنويع الاقتصاد الوطني، وتعزيز كفاءة الأداء الحكومي والخاص، ورفع مستوى التنافسية العالمية للمؤسسات السعودية.

وتبرز أهمية دراسة العلاقة بين التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في كونها تسهم في تفسير الكيفية التي تؤثر بها التقنيات الرقمية في أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي، من خلال تحسين إجراءات العمل، وتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار، ورفع مستوى المشاركة الوظيفية، وزيادة فرص التعلم والتطوير المستمر. كما تساعد نتائج هذه الدراسات في تقديم رؤى علمية وعملية يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية وصناع القرار في تصميم استراتيجيات أكثر كفاءة لإدارة الموارد البشرية الرقمية، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ويعزز الإنتاجية التنظيمية.

إن العلاقة بين التحول الرقمي وإنتاجية العاملين لا تُعد علاقة مباشرة فقط، بل تتداخل فيها العديد من العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية، مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة الرقمية، ومستوى البنية التحتية التقنية، واستعداد العاملين للتغيير، ومستوى المهارات الرقمية لديهم، ومدى الدعم الإداري المقدم لعمليات التحول الرقمي. ولذلك فإن فهم هذه العلاقة بصورة علمية يساهم في تحديد المتطلبات الأساسية لنجاح برامج التحول الرقمي داخل المؤسسات، ويقلل من احتمالات مقاومة التغيير، ويعزز فرص تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية.

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين، من خلال التطبيق على شركات القطاع الخاص بمدينة جدة، بهدف إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بهذا المجال، وتوفير إطار علمي يساعد في تفسير طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وإنتاجية العاملين في البيئة السعودية، بالإضافة إلى تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في دعم جهود المؤسسات نحو بناء إدارات موارد بشرية رقمية أكثر كفاءة وفاعلية، قادرة على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والإنتاجية، بما يتوافق مع متطلبات التنمية الاقتصادية ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويعزز من قدرة شركات القطاع الخاص على المنافسة والنمو والاستدامة في ظل الاقتصاد الرقمي العالمي.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوة النظرية في أن معظم الأدبيات تناولت التحول الرقمي أو إدارة الموارد البشرية أو إنتاجية العاملين بصورة منفصلة، بينما لا تزال الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين محدودة، خاصة في البيئات العربية والخليجية. كما ركزت العديد من الدراسات السابقة على الجوانب التقنية للتحول الرقمي دون التعمق في تأثيره على السلوك الوظيفي للعاملين أو إنتاجيتهم، في حين ركزت دراسات أخرى على إنتاجية العاملين باعتبارها ناتجاً لعوامل تنظيمية تقليدية، دون دمج المتغيرات الرقمية الحديثة ضمن النماذج التفسيرية. إضافة إلى ذلك، ما زالت هناك حاجة إلى بناء إطار نظري يوضح آليات تأثير التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكيفية انعكاس ذلك على إنتاجية العاملين، بما يساهم في تطوير المعرفة العلمية المتعلقة بهذا المجال في ضوء التحولات الرقمية المتسارعة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، يلاحظ وجود محدودية في الدراسات الميدانية التي تناولت شركات القطاع الخاص بمدينة جدة، بالرغم من كونها من أكثر البيئات الاقتصادية نشاطاً وتنوعاً داخل المملكة العربية السعودية. كما تختلف الشركات في درجة تبنيها للتقنيات الرقمية، ومستوى نضجها الرقمي، وأساليب إدارتها للموارد البشرية، الأمر الذي يجعل نتائج الدراسات السابقة غير كافية لتفسير الواقع الحالي لهذه الشركات. كذلك لا تزال هناك حاجة إلى توفير أدلة ميدانية توضح مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين إنتاجية العاملين، وتحديد أبرز الممارسات الرقمية الأكثر تأثيراً في رفع الكفاءة والإنتاجية، والكشف عن التحديات التي تحد من فعالية تطبيق التحول الرقمي داخل إدارات الموارد البشرية، بما يساعد متخذي القرار على تطوير السياسات والاستراتيجيات المناسبة لتعزيز الاستفادة من التقنيات الرقمية في إدارة رأس المال البشري.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من تناولها أحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات العلمية، والمتمثل في العلاقة بين التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين. إذ تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال توضيح الأبعاد النظرية للتحول الرقمي داخل إدارة الموارد البشرية، وتحليل الكيفية التي تؤثر بها التطبيقات الرقمية في تحسين أداء العاملين وإنتاجيتهم داخل المؤسسات. كما تقدم إطاراً علمياً يربط بين مفاهيم التحول الرقمي والإدارة الحديثة وإدارة الموارد البشرية والإنتاجية التنظيمية، بما يساهم في سد جانب من النقص الموجود في الدراسات العربية المتعلقة بهذا الموضوع، ويفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول متغيرات جديدة أو تطبيقات مختلفة في بيئات تنظيمية متنوعة، الأمر الذي يعزز من تراكم المعرفة العلمية في مجال الإدارة الرقمية وإدارة رأس المال البشري.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل إدارات شركات القطاع الخاص بمدينة جدة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، بما يساهم في رفع إنتاجية العاملين وتحسين جودة الأداء المؤسسي. كما تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية ومتخذي القرار في التعرف على مستوى تأثير التحول الرقمي في كفاءة العاملين، وتحديد الممارسات الرقمية الأكثر فاعلية في مجالات التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، والتواصل المؤسسي، وتحليل بيانات الموارد البشرية. كذلك يمكن أن تساهم الدراسة في تقديم توصيات عملية تدعم وضع خطط تطوير رقمية أكثر كفاءة، وتعزيز الاستثمار في البنية التحتية التقنية وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، بما يرفع من القدرة التنافسية لشركات القطاع الخاص، ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مجال التحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري، وتحسين الإنتاجية والاستدامة المؤسسية.

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي

ما تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما تأثير التحول الرقمي في عمليات الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني على إنتاجية العاملين في شركات القطاع الخاص

بمدينة جدة؟

2. ما تأثير التحول الرقمي في التدريب والتطوير الإلكتروني على إنتاجية العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة

جدة؟

3. ما تأثير التحول الرقمي في أنظمة إدارة وتقييم الأداء الإلكتروني على إنتاجية العاملين في شركات القطاع الخاص

بمدينة جدة؟

4. ما تأثير التحول الرقمي في نظم الاتصال والتواصل الإلكتروني داخل إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في

شركات القطاع الخاص بمدينة جدة؟

5. ما تأثير التحول الرقمي في إدارة بيانات الموارد البشرية واتخاذ القرارات المعتمدة على البيانات على إنتاجية العاملين

في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

التعرف إلى تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى تأثير التحول الرقمي في عمليات الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني على إنتاجية العاملين.
2. قياس تأثير التحول الرقمي في التدريب والتطوير الإلكتروني على إنتاجية العاملين.
3. تحليل تأثير التحول الرقمي في أنظمة إدارة وتقييم الأداء الإلكتروني على إنتاجية العاملين.
4. تحديد تأثير التحول الرقمي في نظم الاتصال والتواصل الإلكتروني داخل إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين.
5. بيان تأثير إدارة بيانات الموارد البشرية الرقمية في دعم اتخاذ القرارات وانعكاسها على إنتاجية العاملين.

1.6. فرضيات الدراسة:

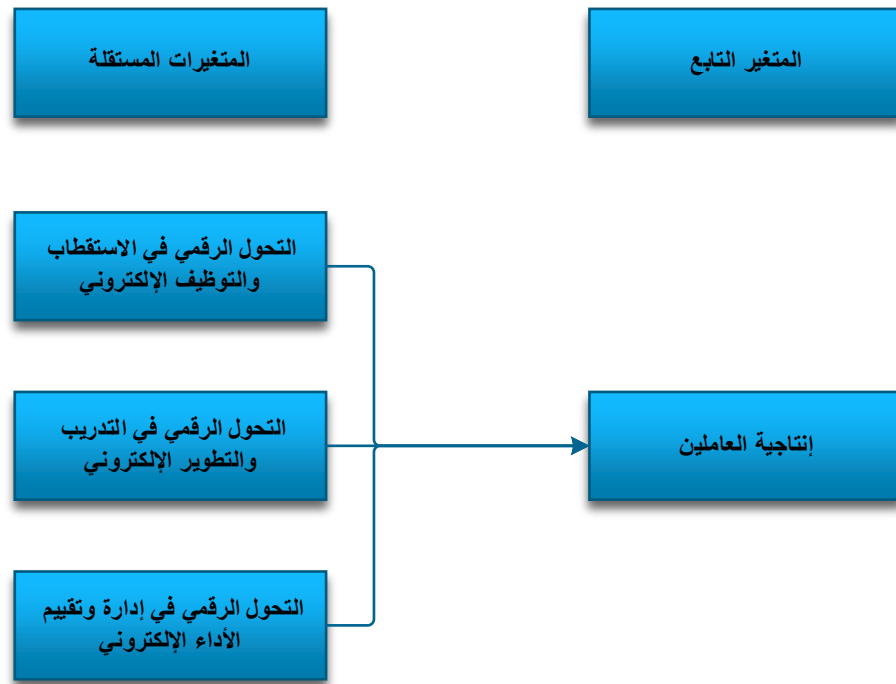
الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنظمة إدارة وتقييم الأداء الإلكتروني على إنتاجية العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنظيم الاتصال والتواصل الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
5. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة بيانات الموارد البشرية الرقمية واتخاذ القرارات المبنية على البيانات على إنتاجية العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

1.7. نموذج الدارسة:



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية (Quantitative Research Methodology) بوصفها المنهجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وذلك لكونها تقوم على جمع البيانات الرقمية من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وقابلة للتعميم. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على قياس العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية، وتحديد قوة واتجاه التأثير فيما بينها، الأمر الذي يجعلها مناسبة لدراسة تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

وتستند هذه المنهجية إلى تصميم بحثي يعتمد على تحويل المفاهيم النظرية إلى متغيرات قابلة للقياس، بحيث يتم قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسة، في حين يتم قياس إنتاجية العاملين

باستخدام مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى الأداء والكفاءة والفاعلية في إنجاز الأعمال. ويساعد هذا الأسلوب في توفير بيانات كمية دقيقة يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي لاختبار صحة الفرضيات، والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات، ومدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

كما تمتاز المنهجية الكمية بدرجة مرتفعة من الموضوعية، إذ تعتمد على أدوات قياس موحدة يتم تطبيقها على جميع أفراد العينة، بما يقلل من احتمالات التحيز الشخصي في جمع البيانات أو تفسير النتائج. كذلك تسمح هذه المنهجية بإجراء المقارنات بين استجابات أفراد الدراسة، واستخلاص مؤشرات كمية توضح مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل إدارات الموارد البشرية، ومستوى إنتاجية العاملين، بالإضافة إلى تحديد الفروق الإحصائية بين الفئات المختلفة وفق الخصائص الديموغرافية أو الوظيفية إذا اقتضت الدراسة ذلك.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ضمن إطار المنهجية الكمية، حيث يهدف الجانب الوصفي إلى وصف واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ومستوى إنتاجية العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة، بينما يهدف الجانب التحليلي إلى دراسة العلاقة بين المتغيرات وتحليل درجة تأثير التحول الرقمي في إنتاجية العاملين من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة. ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية؛ نظرًا لقدرته على تفسير الظواهر التنظيمية اعتمادًا على البيانات الواقعية التي يتم جمعها من الميدان.

ولتحقيق أهداف الدراسة، سيتم تصميم استبانة علمية تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين، مع الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة. كما سيتم التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بما يضمن دقة القياس وموثوقية النتائج. وبعد جمع البيانات، سيتم إدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة، مثل برنامج (SPSS)، لإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية، واختبار الفرضيات، وتحليل الارتباط والانحدار، وصولاً إلى نتائج علمية تسهم في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وإنتاجية العاملين بصورة دقيقة وموضوعية.

1.9. الدراسة الميدانية:

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، إذ تهدف إلى التحقق من صحة الإطار النظري واختبار الفرضيات من خلال جمع البيانات مباشرة من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة. وتكتسب الدراسة الميدانية أهميتها من كونها تعتمد على بيانات واقعية تعكس مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل الشركات، ومدى انعكاسه على إنتاجية العاملين، الأمر الذي يساهم في تقديم نتائج أكثر دقة وارتباطاً بالواقع العملي مقارنة بالاعتماد على الأدبيات النظرية فقط.

وستعتمد الدراسة الميدانية على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث سيتم إعدادها في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، مع تصميم فقراتها بما يضمن قياس جميع متغيرات الدراسة بصورة واضحة وشاملة. وستتضمن الاستبانة قسمًا للبيانات الديموغرافية للمشاركين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، إلى جانب مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وفقرات أخرى تقيس مستوى إنتاجية العاملين. كما سيتم توزيع الاستبانة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وفق أسلوب معاينة مناسب، بما يضمن تمثيل مختلف القطاعات والوظائف داخل شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

وبعد الانتهاء من جمع الاستبانات، ستتم مراجعتها للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، ثم ترميز البيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي المناسب لإجراء التحليلات الإحصائية. وسيتم استخدام الإحصاء الوصفي لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة ومستويات المتغيرات، إلى جانب استخدام الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة، مثل معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد لتحديد مقدار تأثير أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين، إضافة إلى إجراء اختبارات الدلالة الإحصائية للتحقق من معنوية النتائج عند مستوى الدلالة المعتمد.

وستساهم نتائج الدراسة الميدانية في تقديم صورة واقعية عن مستوى التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل شركات القطاع الخاص بمدينة جدة، ومدى انعكاس هذا التحول على إنتاجية العاملين. كما ستوفر أدلة علمية يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، وتحسين الممارسات الإدارية، وتعزيز الاستثمار في التقنيات

الحديثة وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، بما يرفع من كفاءة الأداء المؤسسي ويعزز القدرة التنافسية للشركات، ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مجال التحول الرقمي وتنمية رأس المال البشري.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلامة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يمثل الإطار النظري أحد المرتكزات الأساسية في البحوث العلمية، إذ يُعد الأساس الذي تستند إليه الدراسة في تفسير الظاهرة محل البحث، وتحديد أبعادها العلمية، وبناء العلاقات المنطقية بين متغيراتها المختلفة. فمن خلال الإطار النظري يستطيع الباحث تقديم عرض علمي متكامل للمفاهيم والنظريات والنماذج الفكرية التي تناولتها الأدبيات السابقة، بما يساهم في تكوين رؤية واضحة وشاملة حول موضوع الدراسة، ويعزز من قدرة الباحث على تفسير النتائج الميدانية في ضوء الأسس العلمية الرصينة. كما يتيح الإطار النظري التعرف إلى التطور التاريخي والفكري للمتغيرات المدروسة، وتحليل الاتجاهات البحثية الحديثة، والكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، الأمر الذي يساهم في بناء نموذج بحثي متماسك يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات ويبرر اختيارها.

وتزداد أهمية الإطار النظري في الدراسات الإدارية الحديثة التي تتناول موضوعات التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، نظرًا لما تشهده بيئات الأعمال من تغيرات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية والتقدم التكنولوجي، وهو ما أدى إلى ظهور مفاهيم إدارية جديدة، وأساليب عمل مختلفة، وأنظمة تقنية متطورة أثرت بصورة مباشرة في طبيعة إدارة الموارد البشرية وفي أداء العاملين داخل المؤسسات. ولذلك فإن بناء قاعدة نظرية متينة أصبح ضرورة علمية لفهم هذه التحولات وتحليل آثارها على الأداء المؤسسي، خاصة في ظل تزايد اعتماد مؤسسات القطاع الخاص على التقنيات الرقمية باعتبارها وسيلة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الميزة التنافسية.

ويتناول هذا الفصل عرضًا وتحليلًا متعمقًا للأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال تناول متغيرات الدراسة الرئيسية بصورة مستقلة، واستعراض المفاهيم الأساسية والأبعاد والنظريات والتفسيرات العلمية المرتبطة بها، إلى جانب عرض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات في بيئات مختلفة، ثم مناقشة طبيعة العلاقة العلمية التي تربط بين هذه المتغيرات في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات الحديثة. ويهدف هذا العرض إلى بناء إطار فكري متكامل يساعد على تفسير الظاهرة محل الدراسة، ويمهد للجانب التطبيقي الذي سيتم من خلاله اختبار العلاقات بين المتغيرات ميدانيًا.

كما يركز هذا الفصل على توضيح الأساس العلمي الذي بني عليه نموذج الدراسة، من خلال تحليل المتغيرات التابعة والمستقلة بصورة منهجية، وبيان طبيعة العلاقة فيما بينها، دون الاقتصار على عرض المفاهيم فقط، وإنما من خلال مناقشة التفسيرات

العلمية التي قدمتها الأدبيات الحديثة حول تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض. ويساعد ذلك في تكوين فهم أكثر عمقاً للعوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة، كما يدعم صياغة الفرضيات العلمية واختيار أدوات القياس المناسبة للدراسة الميدانية. وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل الحلقة التي تربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة، حيث يوفر الأساس العلمي اللازم لتفسير نتائج الدراسة الميدانية لاحقاً، ويساعد في فهم طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة في ضوء ما قدمته الأدبيات السابقة، الأمر الذي يعزز من قوة الدراسة العلمية، ويرفع من مستوى دقة النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل إليها، بما يسهم في تقديم إضافة علمية وعملية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي داخل شركات القطاع الخاص.

2.2. المتغيرات المستقلة:

التحول الرقمي في الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني

يشكل الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني أحد أهم تطبيقات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد المؤسسات على المنصات الرقمية والأنظمة الإلكترونية في الإعلان عن الوظائف، واستقبال طلبات التوظيف، وفرز السير الذاتية، وإجراء المقابلات الافتراضية، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في اختيار المرشحين الأكثر ملاءمة للوظائف. وقد أدى هذا التحول إلى تقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بعمليات التوظيف، وتحسين دقة الاختيار، وتوسيع نطاق الوصول إلى الكفاءات البشرية المؤهلة.

كما يسهم التوظيف الإلكتروني في رفع جودة رأس المال البشري داخل المؤسسة، من خلال اختيار الموظفين الذين يمتلكون المهارات والخبرات المناسبة لطبيعة العمل، وهو ما ينعكس لاحقاً على مستوى الأداء والإنتاجية. كذلك تتيح الأنظمة الرقمية بناء قواعد بيانات متكاملة للمتقدمين، تساعد إدارات الموارد البشرية على اتخاذ قرارات توظيف أكثر موضوعية واستناداً إلى البيانات، بما يعزز كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

التحول الرقمي في التدريب والتطوير الإلكتروني

يمثل التدريب والتطوير الإلكتروني أحد أبرز محاور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، إذ تعتمد المؤسسات الحديثة على المنصات الرقمية وأنظمة التعلم الإلكتروني لتطوير مهارات العاملين بصورة مستمرة، بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل الحديثة. ويتيح هذا النوع من التدريب للعاملين الوصول إلى البرامج التدريبية في أي وقت ومن أي مكان، مع إمكانية متابعة تقدمهم وقياس مستوى اكتسابهم للمعارف والمهارات الجديدة بصورة دقيقة.

كما يسهم التدريب الرقمي في رفع الكفاءة المهنية للعاملين، وتعزيز قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة، وتحسين جودة الأداء، وزيادة سرعة إنجاز الأعمال، وتقليل الأخطاء التشغيلية، بالإضافة إلى دعم ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة. ويساعد ذلك في إعداد كوادر بشرية قادرة على مواكبة التطورات التقنية المتسارعة، والاستجابة السريعة للتغيرات التنظيمية، بما يؤدي في النهاية إلى رفع مستويات الإنتاجية وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

التحول الرقمي في إدارة وتقييم الأداء الإلكتروني

تشكل أنظمة إدارة وتقييم الأداء الإلكتروني من أهم التطبيقات الرقمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد على استخدام الأنظمة الذكية لمتابعة أداء العاملين بصورة مستمرة، وربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وإعداد تقارير دقيقة تساعد المديرين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. كما تتيح هذه الأنظمة للعاملين الاطلاع على نتائج تقييمهم بصورة مستمرة، ومعرفة نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

وتسهم هذه الأنظمة في تعزيز العدالة والشفافية في تقييم الأداء، وتقليل التحيزات الشخصية، وربط الحوافز والترقيات بمستوى الإنجاز الفعلي، مما يزيد من دافعية العاملين نحو تحسين أدائهم. كما تساعد البيانات المستخرجة من أنظمة تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، واكتشاف المواهب، وتحسين التخطيط للقوى العاملة، وهو ما يسهم بصورة مباشرة في رفع إنتاجية العاملين وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

2.3. المتغير التابع:

- إنتاجية العاملين

تمثل إنتاجية العاملين المتغير التابع في هذه الدراسة، وتُعد من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية واستدامة قدرتها التنافسية. ويُقصد بإنتاجية العاملين قدرة الموظفين على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، مع تحقيق أفضل استغلال ممكن للوقت والموارد المتاحة، والالتزام بمعايير الجودة والدقة في الأداء. ولا تقتصر الإنتاجية على كمية العمل المنجز، وإنما تمتد لتشمل جودة المخرجات، وسرعة الإنجاز، والقدرة على الابتكار، والتكيف مع المتغيرات، وتحمل المسؤوليات، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي ظل بيئة الأعمال الرقمية، أصبحت إنتاجية العاملين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسة على توفير بيئة عمل تعتمد على التقنيات الحديثة، حيث تساعد الأنظمة الرقمية في تقليل الوقت المستغرق في تنفيذ الأعمال الروتينية، وتحسين تدفق المعلومات، وتسهيل التواصل بين الإدارات، وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات بصورة أسرع وأكثر دقة. كما تؤدي الأنظمة

الرقمية إلى رفع مستوى رضا العاملين من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتوفير خدمات إلكترونية أكثر كفاءة، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تفترض الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية بين المتغيرات المستقلة الثلاثة المتمثلة في التحول الرقمي في الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، والتحول الرقمي في التدريب والتطوير الإلكتروني، والتحول الرقمي في إدارة وتقييم الأداء الإلكتروني وبين المتغير التابع إنتاجية العاملين. فكلما ارتفع مستوى تطبيق التحول الرقمي في هذه الممارسات الإدارية، زادت قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات المناسبة، وتنمية مهارات العاملين بصورة مستمرة، وقياس أدائهم بموضوعية وشفافية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الأداء الفردي والجماعي، وزيادة سرعة الإنجاز، وتقليل الأخطاء، وتعزيز الابتكار والالتزام الوظيفي.

كما أن العلاقة بين هذه المتغيرات تتسم بالتكامل، إذ إن نجاح عملية التوظيف الإلكتروني يوفر موارد بشرية مؤهلة، بينما يعمل التدريب الرقمي على تطوير قدراتها باستمرار، ثم تأتي أنظمة إدارة الأداء الإلكتروني لضمان متابعة هذه القدرات وتحفيزها وتحسينها بصورة مستمرة. ويؤدي هذا التكامل إلى خلق بيئة عمل رقمية متطورة تدعم اتخاذ القرار، وترفع كفاءة العمليات الإدارية، وتعزز إنتاجية العاملين، بما يساهم في تحقيق أهداف شركات القطاع الخاص بمدينة جدة وزيادة قدرتها على المنافسة والاستدامة في ظل الاقتصاد الرقمي.

2.5. الخاتمة:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة بصورة متكاملة، من خلال استعراض وتحليل الأدبيات العلمية التي تناولت موضوع الدراسة، مع التركيز على المفاهيم العلمية والنظريات الحديثة والدراسات السابقة ذات الصلة. وقد أسهم هذا العرض في بناء قاعدة معرفية متينة توضح الأبعاد المختلفة لموضوع الدراسة، وتبرز التطورات التي شهدتها الأدبيات الإدارية في مجال التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى توضيح المفاهيم المرتبطة بإنتاجية العاملين وأهميتها في تحقيق الكفاءة والتميز المؤسسي داخل منظمات الأعمال.

كما تضمن الفصل شرحًا علميًا وتحليليًا لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، من خلال تناول كل متغير بصورة مستقلة وتحليل أبعاده ومكوناته استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، ثم مناقشة طبيعة العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات، وتوضيح الأسس النظرية التي تفسر تأثيرها المتبادل. وقد ساعد هذا التحليل في بناء نموذج نظري متكامل يوضح منطق الدراسة، ويبرر الفرضيات التي انطلقت منها، ويمهد للانتقال إلى الدراسة الميدانية التي تستهدف اختبار هذه العلاقات في البيئة التطبيقية.

وأظهر ما تم عرضه في هذا الفصل أن الأدبيات الحديثة تؤكد أهمية دراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة بصورة تكاملية، وعدم الاكتفاء بتحليل كل متغير بصورة منفصلة، وذلك لأن فهم طبيعة التفاعل بين المتغيرات يسهم في تقديم تفسير أكثر دقة للظواهر التنظيمية، ويعزز من القدرة على تفسير نتائج الدراسة الميدانية لاحقًا. كما أوضح الفصل أن الاعتماد على الأسس النظرية الحديثة يمثل عنصرًا رئيسًا في بناء أدوات القياس، وصياغة الفرضيات، وتفسير النتائج بصورة علمية ومنهجية.

وفي ضوء ذلك، يمثل هذا الفصل الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة بأكملها، حيث وفر الخلفية النظرية اللازمة لفهم موضوع البحث، وأبرز أهمية تحليل المتغيرات الرئيسية والعلاقات التي تجمع بينها في ضوء الأدبيات الحديثة، دون الاقتصار على الوصف، بل بالاعتماد على التحليل والمقارنة والاستنتاج. ومن ثم فإن ما تضمنه هذا الفصل يشكل نقطة الانطلاق نحو الفصل التالي الخاص بالدراسة الميدانية، والذي سيتم من خلاله اختبار النموذج البحثي والتحقق من الفرضيات باستخدام

البيانات التي سيتم جمعها من شركات القطاع الخاص بمدينة جدة، وصولاً إلى نتائج علمية يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وتعزيز إنتاجية العاملين.

المراجع:

مراجع باللغة العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2021). *إدارة الموارد البشرية الإلكترونية*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. البكري، ثامر ياسر. (2020). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر* (ط2). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
3. جرادات، ناصر أحمد. (2022). *التحول الرقمي والإدارة الحديثة*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. السلي، علي. (2019). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
5. عامر، طارق عبد الرؤوف. (2021). *الإدارة الرقمية والتحول الإلكتروني في المؤسسات*. القاهرة، مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

مراجع باللغة الإنجليزية

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
2. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
3. Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98–131.
4. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

5. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
6. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (17th ed.). Pearson.
7. Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
8. Parry, E., & Strohmeier, S. (2014). HRM in the digital age – Digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4), 344–351.
9. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231.
10. Strohmeier, S. (2020). *Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification*. Springer.